

EXATAS E TECNOLÓGICAS

V.3 • N.3 • Agosto/Setembro/Outubro - 2019

ISSN Digital: 2359-4942

ISSN Impresso: 2359-4934

DOI: 10.17564/2359-4942.2019v3n3



ANÁLISE DA MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS DE UMA EMPRESA DA CONSTRUÇÃO CIVIL UTILIZANDO A METODOLOGIA MMGP

ANALYSIS OF MATURITY IN PROJECT MANAGEMENT OF A CIVIL CONSTRUCTION COMPANY USING THE MMGP METHODOLOGY

ANÁLISIS DE LA MADURIDAD EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE UNA EMPRESA DE LA CONSTRUCCIÓN CIVIL UTILIZANDO LA METODOLOGÍA MMGP

Danielle Freitas Santos¹Fernando Schramm²Vanessa Batista Schramm³

RESUMO

O setor da construção civil emerge como um segmento de extrema relevância para a economia brasileira, tanto por gerar emprego e renda como por fomentar uma cadeia produtiva complexa. Por envolver um nível de complexidade considerável em termos de gestão, planejamento e execução, o setor necessita de alternativas que otimizem a gestão dos recursos, e nesse sentido a gestão de projetos surge como um sistema eficiente. Muitas organizações buscam adotar modelos baseados na gestão de projetos como forma de alcançar níveis de maturidade que garantam crescimento e melhores resultados. Nesse sentido, reconhecendo a importância do segmento e dos eventuais benefícios oriundos da gestão de projetos sob a perspectiva do nível de maturidade, o estudo objetiva analisar o nível de maturidade em gestão de projetos no âmbito do setor de Engenharia de uma construtora da cidade de Campina Grande – PB através da aplicação do Modelo MMGP (PRADO, 2014). Para tanto, a pesquisa admite caráter exploratório-descritivo, caracterizando-se como um estudo de caso, baseado na aplicação de questionários, visitas *in loco* e entrevistas informais com os responsáveis diretos pelo setor de análise. Dessa forma, verificou-se que o setor avaliado admite um índice satisfatório de maturidade em gestão de projetos, ficando relativamente acima das médias auferidas pelo setor da construção civil e pelas empresas nacionais de modo geral, correspondendo ao nível Conhecido (2), porém com forte tendência ao nível Padronizado (3), evidenciando que as práticas de gestão de projetos estão em ascensão na empresa, além de estarem alinhadas as estratégias organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE

maturidade em gestão de projetos; construção civil; modelo MMGP.

ABSTRACT

The civil construction sector emerges as a segment of extreme relevance for the Brazilian economy, both for generating employment and income and for fostering a complex production chain. Because it involves a considerable level of complexity in terms of management, planning, and execution, the sector needs alternatives that optimize the management of resources, and in this sense project management emerges as an efficient system. Many organizations seek to adopt models based on project management as a way to reach maturity levels that ensure growth and better results. In this sense, recognizing the importance of the segment and the eventual benefits arising from project management from the perspective of the level of maturity, the study aims to analyze the level of maturity in project management within the Engineering sector of a construction company in the city of Campina Grande - PB through the application of the MMGP Model (PRADO, 2014). Therefore, the research admits exploratory-descriptive character, characterizing itself as a case study, based on the application of questionnaires, on-site visits and informal interviews with those directly responsible for the analysis sector. Thus, it was found that the sector evaluated admits a satisfactory index of maturity in project management, being relatively above the averages earned by the civil construction sector and by national companies in general, corresponding to the Known level (2), but with strong trend at the Standardized level (3), showing that the practices of project management are on the rise in the company, besides being aligned the organizational strategies.

KEYWORDS

Maturity in Project Management. Civil Construction. MMGP Model.

RESUMEN

El sector de la construcción civil emerge como un segmento de extrema relevancia para la economía brasileña, tanto por generar empleo y renta como por fomentar una cadena productiva compleja. Por lo que se refiere a un nivel de complejidad considerable en términos de gestión, planificación y ejecución, el sector necesita alternativas que optimicen la gestión de los recursos, y en ese sentido la

gestión de proyectos surge como un sistema eficiente. Muchas organizaciones buscan adoptar modelos basados en la gestión de proyectos como forma de alcanzar niveles de madurez que garanticen crecimiento y mejores resultados. En este sentido, reconociendo la importancia del segmento y de los eventuales beneficios provenientes de la gestión de proyectos desde la perspectiva del nivel de madurez, el estudio objetiva analizar el nivel de madurez en gestión del proyecto en el ámbito del sector de Ingeniería de una constructora de la ciudad de Campina Grande - PB a través de la aplicación del Modelo MMGP (PRADO, 2014). Para ello, la investigación admite carácter exploratorio-descriptivo, caracterizándose como un estudio de caso, basado en la aplicación de cuestionarios, visitas in loco y entrevistas informales con los responsables directos por el sector de análisis. De esta forma, se verificó que el sector evaluado admite un índice satisfactorio de madurez en gestión de proyectos, quedando relativamente por encima de los promedios obtenidos por el sector de la construcción civil y por las empresas nacionales en general, correspondiendo al nivel Conocido (2), pero con una fuerte tendencia al nivel estandarizado (3), evidenciando que las prácticas de gestión de proyectos están en ascenso en la empresa, además de estar alineadas a las estrategias organizacionales.

PALABRAS CLAVE

madurez en gestión de proyectos; construcción civil; modelo MMGP

1 INTRODUÇÃO

Um projeto é todo empreendimento que aplica recursos para criar um resultado único (produto ou serviço), atendendo a prazos, custos e qualidade pré-determinados (KERZNER, 2006; PMI, 2014). O gerenciamento de projetos consiste no planejamento, programação e controle de uma série de tarefas e atividades integradas necessárias para o alcance dos objetivos principais do projeto (KERZNER, 2006; ALDABÓ, 2001); e isso é feito por meio da aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às essas atividades (PMI, 2014).

Um aspecto importante no gerenciamento de projetos consiste no processo de obtenção de um parâmetro que mensure o nível de maturidade com a qual os projetos são gerenciados em uma determinada organização. Kerzner (2006) conceitua a maturidade na gestão de projetos como sendo o desenvolvimento de sistemas e processos que atuam de forma repetitiva, buscando garantir uma probabilidade considerável de sucesso em cada um destes. Portanto, conhecer a maturidade de uma organização é importante para que sejam desenvolvidas ações específicas e necessárias para o sucesso no gerenciamento de seus projetos.

A avaliação da maturidade de organizações no que concerne à gestão de projetos é tema recorrente em alguns estudos publicados na literatura: Jucá Júnior *et al.* (2010) contextualizam a maturidade em gestão de projetos no âmbito das pequenas empresas desenvolvedoras de *software* por intermédio do modelo OPM3; Carneiro & Martens (2012) analisam a maturidade em gestão de projetos sob

a ótica do gerenciamento de portfólios de projetos; Vasconcelos e Vasconcelos (2012) consideram a maturidade em gestão de projetos logísticos de uma indústria automotiva, utilizando como base o modelo MMGP (PRADO, 2003). Oliveira (2014) recorre ao tema para a realização de uma análise de maturidade em gerenciamento de projetos no setor de engenharia de projetos em um estaleiro, utilizando como pressuposto os fundamentos do modelo MMGP (PRADO, 2014).

Dessa forma, este estudo tem o objetivo de avaliar o nível de maturidade em gestão de projetos de uma empresa da construção civil da cidade de Campina Grande-PB, como forma de ampliar a melhoria dos processos organizacionais. A avaliação foi feita utilizando o modelo MMGP (PRADO, 2014), que tem como uma de suas vantagens a existência de uma ferramenta on-line e gratuita para aplicação e análise do modelo.

2 MATURIDADE NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Kerzner (2006) conceitua a maturidade na gestão de projetos como sendo o desenvolvimento de sistemas e processos que atuam de forma repetitiva, buscando garantir uma probabilidade considerável de sucesso em cada um destes; entretanto, o autor ressalva que apenas repetir os sistemas e processos existentes não implica na garantia do sucesso.

De acordo com Silveira *et al.* (2009), as organizações precisam deter de processos de gerenciamento de projetos estruturados e maduros, como forma de viabilizar a maturidade em gestão de projetos, atendendo as expectativas dos clientes e ao planejamento de projeto traçado previamente. Toledo *et al.* (2008) afirmam que novas estratégias, metodologias e ferramentas para gestão de projetos estão sendo disseminadas nas empresas, visando a melhoria contínua dos indicadores organizacionais.

Lukosevicius *et al.* (2007) acrescentam que a ideia de maturidade organizacional em gerenciamento de projetos descreve a habilidade da organização em selecionar e gerenciar projetos de uma forma que suporte suas estratégias. Já Prado (2008) diz que a maturidade em gerenciamento de projetos proporciona o alcance da excelência na gestão de projetos.

Portanto, pode-se concluir que o nível de maturidade de uma organização é um importante indicador de sucesso na gestão de seus projetos e, consequentemente, no sucesso da própria organização. Assim, o nível de maturidade pode ser considerado um fator relevante na avaliação da organização, feita por ela própria ou pelo mercado, no que concerne à competitividade, sobrevivência, inovação, tecnologia e resultados.

2.1 MMGP

O Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos (MMGP) foi criado com a intenção de facilitar a análise da maturidade em projetos nas empresas, propondo uma abordagem simples, confiável e que retratasse o cenário de projetos no âmbito de uma organização (PRADO, 2008). Segundo Martins *et al.* (2009 apud THIELMANN; SILVA, 2014), o modelo MMGP é bastante difundido devido a simplicidade e universalidade de aplicação, podendo abranger os mais distintos segmentos.

O MMGP divide-se em duas abordagens: Setorial e Corporativa. A abordagem setorial foi determinada, visando qualificar o nível de maturidade nas organizações; sua principal vantagem consiste no fato de poder ser aplicada em setores isolados, o que fornece um plano de ação mais detalhado. Já a abordagem corporativa compreende a uma vertente mais global, incluindo a empresa como um todo, promovendo um resultado mais robusto.

O MMGP baseia-se na relação níveis e dimensões, isto é, o modelo realiza uma análise dos níveis de maturidade em gerenciamento de projetos com base em dimensões de maturidade, logo, para cada nível, irá surgir uma relação de dimensão distinta que irá fundamentar a análise sobre a maturidade setorial (PRADO, 2014).

As dimensões de maturidade do modelo MMGP são as seguintes:

1. Competência em gerenciamento de projetos – que abrange o conhecimento sobre gerenciamento de projetos e demais formas de gestão empregadas pela organização;
2. Competência técnica e contextual – conhecimentos básicos e a linguagem comum de disseminação das informações e do próprio conhecimento dentro da empresa, bem como aspectos técnicos relacionados ao produto e a empresa;
3. Competência comportamental – envolve a liderança, motivação e a gestão de pessoas;
4. Uso de uma metodologia – onde deve haver uma unicidade de metodologia para que o método MMGP seja aplicado corretamente;
5. Informatização – é importante deter um sistema de gerenciamento de projetos para que os processos sejam facilitados e melhorados;
6. Estrutura organizacional – deve ser adequada ao tipo de negócio e viabilizar a criação de novas funções;
7. Alinhamento com os negócios da organização – os projetos precisam estar alinhados a estratégia de negócios da empresa.

Os cinco níveis de maturidade propostos pelo modelo são: (1) inicial, (2) conhecido, (3) padronizado, (4) gerenciado e (5) otimizado. Cada nível será relacionado a cada uma das dimensões supracitadas, originando um possível cenário de maturidade em gerenciamento de projetos. A Figura 1 apresenta uma síntese dos níveis e dimensões de maturidade do modelo MMGP (PRADO, 2014).

Figura 1 – Níveis de Maturidade e Dimensões em Gerenciamento de Projetos – Modelo MMGP



Fonte: Adaptado de Prado (2008).

O modelo MMGP é baseado na aplicação de um questionário que contempla 40 questões acerca dos níveis de maturidade, sendo dez para cada nível, a partir do segundo. Os níveis 2, 3 e 4 admitem cinco assertivas de múltipla escolha, já o nível 5 possui apenas duas alternativas de resposta. O nível Inicial (1) não admite assertivas pelo fato de implicar na inexistência de um cenário de maturidade em gestão de projetos. Cada questão compreende uma pontuação diferenciada de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1 – Pontuação das respostas dos Níveis de Maturidade em Gestão de Projetos

Resposta	A	B	C	D	E
Pontuação obtida	10	7	4	2	0

Fonte: Prado (2008).

Cada alternativa compreende ao estágio no qual a organização se encontra em relação à pergunta. Constroem-se os perfis de aderência que serão comparados em termos das dimensões de maturidade, de forma a identificar a aderência dos valores obtidos em detrimento às referidas dimensões. Após isso, realiza-se o cálculo do nível de maturidade por meio da seguinte fórmula:

$$(1) \quad AFM = \frac{(100 + PO)}{100}$$

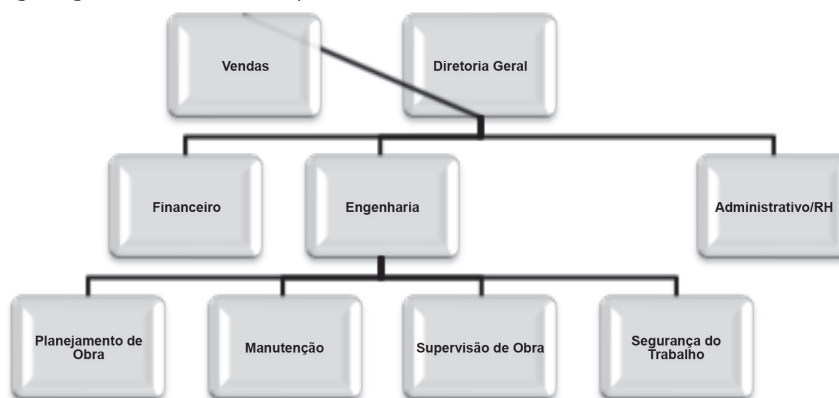
onde: *AFM* consiste na avaliação final de maturidade e *PO* corresponde à pontuação total obtida pelo setor em todas as questões.

3 APLICAÇÃO DO MODELO MMGP

A construtora, na qual o estudo foi realizado, faz parte de um grande grupo do segmento da construção civil, que atua nos Estados de Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará e Alagoas. A construtora emprega cerca de 50 funcionários ligados aos seguintes setores: administrativo, engenharia, financeiro, comercial, compras e segurança do trabalho. A contratação de pessoal específico para as obras de construção acontece em sua maioria por meio de terceirização ou contratos temporários por obra e é variável a depender da complexidade e tamanho da obra; em média, uma obra de construção de um conjunto residencial de edifícios envolve a participação de 150 colaboradores.

Outras atividades também são terceirizadas, a saber: projetos de instalações elétricas e hidráulicas, projetos estruturais e de arquitetura, bem como os aspectos ligados a brigadas de incêndio. A Figura 2 apresenta um organograma simplificado da empresa, centrado no setor de análise: Engenharia.

Figura 2 – Organograma básico da Empresa



Fonte: Os autores (2018).

Para o gerenciamento de seus projetos, a construtora utiliza o software SIENGE, que é um sistema de gestão exclusivo para indústrias da construção civil e cuja base é o sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP). O SIENGE possibilita o gerenciamento e a integração de todas as áreas envolvidas em projetos de construção civil, a saber: gestão de estoques e suprimentos, compras, contabilidade, finanças, gerenciamento da qualidade. Além disso, o *software* faz a integração e processamento das informações geradas, o que ajuda nas tomadas de decisão que ocorrem ao longo do projeto.

O gerenciamento dos projetos é realizado pelo setor de engenharia da empresa, particularmente pelo engenheiro civil responsável pela condução dos projetos e obras. Desta forma, optou-se pela aplicação do questionário MMGP nesse setor, tendo em vista a relevância deste para o planejamento, controle e execução dos projetos de construção civil. A Tabela 2 apresenta a totalização de pontos obtidos pelo setor de engenharia, de acordo com cada resposta dada e cada nível verificado.

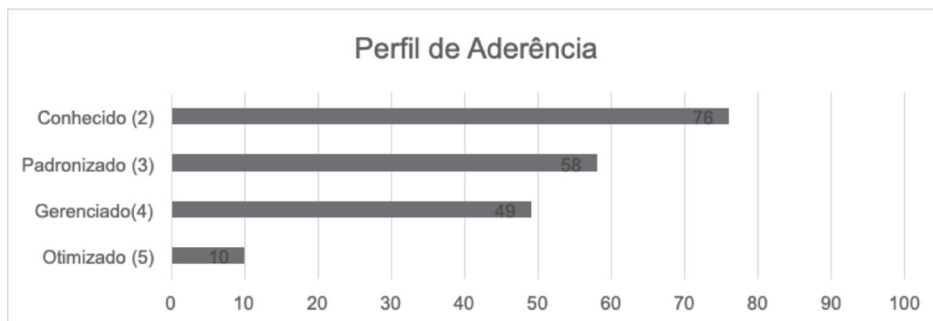
Tabela 2 – Pontuação obtida por cada Nível de Maturidade Avaliado

Nível de Maturidade	Resposta A	Resposta B	Resposta C	Resposta D	Resposta E	Total de pontos obtidos
Conhecido (2)	20	56	-	-	-	76
Padronizado (3)	20	14	24	-	-	58
Gerenciado(4)	10	7	32	-	-	49
Otimizado (5)	10	-	-	-	-	10
Total de Pontos Obtidos						193

Fonte: Os autores (2018).

Após mensurar as pontuações de cada nível, foi originado o perfil de aderência do setor de engenharia. O perfil de aderência retrata o posicionamento do setor quanto às características de cada nível de maturidade, quanto mais próximo do valor máximo, mais aderência terá o setor em relação ao nível de maturidade considerado (FIGURA 3).

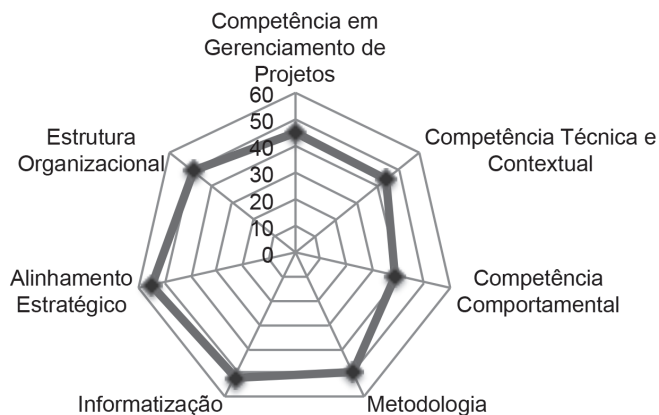
Figura 3 – Perfil de Aderência dos Níveis de Maturidade Avaliados



Fonte: Os autores (2018).

Além do perfil de aderência, procurou-se dar ênfase a importância das dimensões de maturidade dentro do escopo de análise. Baseando-se nos gráficos gerados pelo site www.maturityresearch.com, foi possível identificar a influência de cada dimensão dentro da análise da maturidade em gestão de projetos (FIGURA 4).

Figura 4 – Aderência às Dimensões de Maturidade Avaliadas



Fonte: Os autores (2018).

Após isso, determinou-se a avaliação final de maturidade (AFM) do setor de engenharia por meio da Equação (1).

$$(2) \quad AFM = \frac{(100 + P_0)}{100} \frac{(100 + 193)}{(100)} = 2,93$$

Dessa forma, o resultado da AFM indica que existe uma forte aderência do setor de engenharia ao nível Conhecido (2), com uma possível tendência de aderência ao nível Padronizado (3). Observa-se que o nível (2) já se encontra em um patamar bastante evoluído, indicando que um forte conhecimento sobre gestão de projetos está inserido nas práticas organizacionais do setor.

Depois do cálculo da avaliação final de maturidade, utilizou-se os valores dos percentuais de aderência obtidos, como forma de possibilitar uma avaliação mais coerente do estágio de maturidade no qual o setor se encontra. Prado (2008) recomenda o uso dos valores percentuais de aderência baseados na seguinte análise:

- a) Aderência de até 20% - nula ou fraca;
- b) Aderência de 20% a 60% - regular;
- c) Aderência de 60% a 80% - boa;
- d) Aderência acima de 90% - completa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Por meio da aplicação, pode-se inferir que o setor de Engenharia tem uma boa aderência em relação ao nível 2, uma aderência regular no que se trata dos níveis 3 e 4, bem como uma aderência nula ou fraca no que concerne ao nível 5. Logo, o setor admite uma maturidade de nível Conhecido (2), onde é evidente uma aceitação e reconhecimento, por parte da alta gerência, da necessidade do uso da gestão de projetos como um sistema eficaz e que promove resultados significativos.

Além disso, os gerentes e colaboradores diretos também estão envolvidos no uso de metodologias que ampliam o gerenciamento de projetos e que maximizam as operações e o rendimento das equipes. As ações de treinamento e inserção dos colaboradores, que têm participação direta no planejamento das operações de projetos no uso do sistema de informação e em cursos de capacitação, são fatos que corroboram para a intensificação da difusão das práticas de gestão de projetos não só apenas no setor de engenharia, mas na empresa como um todo.

O nível Padronizado (3) está em ascensão na organização muito em decorrência da crescente consolidação do gerenciamento de projetos no setor e da promoção de um ambiente que estimule e desenvolva competências dentro dessa abordagem. Além disso, a estrutura organizacional da empresa passou a ser mais horizontal, buscando se adaptar de modo a oferecer um cenário que viabilize a gestão de projetos e as iniciativas de medição do desempenho de alguns projetos começam a ser uma alternativa de avaliação dos índices de sucesso.

Outro ponto que favorece a promoção da empresa ao nível 3 consiste no acompanhamento dos projetos que é viabilizado mediante as reuniões periódicas. Essa participação em conjunto da gerência e o compartilhamento de informações entre os envolvidos pode gerar uma base de dados futura que auxilie no processo de decisão quanto a novos projetos e a melhorias na gestão tanto do setor quanto da empresa como um todo.

No que se refere às dimensões de maturidade fica evidente a relevância do alinhamento estratégico em relação ao gerenciamento de projetos, ou seja, as ações direcionadas aos projetos em sua grande parte condizem com os objetivos estratégicos da empresa. Esse fato proporciona uma atuação em gestão de projetos mais robusta e com subsídios (estratégias) importantes para a consolidação do modelo de gestão de projetos.

As dimensões uso de metodologia e informatização também admitem relevância no contexto de maturidade, devido a utilização eficaz do sistema SIENGE, que cada vez mais consiste na fonte de dados e informações que servem de suporte as decisões sobre projetos. Apesar de não possuírem uma plataforma baseada no PMI, o setor de Engenharia consegue efetivar um planejamento e controle de projetos eficiente e que vem trazendo resultados positivos em curto prazo.

A estrutura organizacional, a competência em gestão de projetos e a competência técnica e contextual assumem um caráter intermediário no que concerne à maturidade. Porém, são aspectos que devem merecer maior ênfase, tendo em vista um possível desenvolvimento do setor e da empresa como um todo no gerenciamento de projetos. Para tanto, é necessário manter a estrutura organizacional de modo flexível para que esta se adapte cada vez mais as mudanças exigidas pelo mercado e pelo sistema de gestão, investindo em treinamento e capacitação em projetos como forma de maximizar as competências.

Um ponto de preocupação consiste na dimensão competência comportamental que está relacionada diretamente aos relacionamentos humanos no setor e na organização. É importante que a liderança assuma um papel mais participativo, envolvendo todos os colaboradores na gestão de projetos, motivando-os a desenvolver novas competências, oferecendo treinamento em práticas de gestão de projetos e desenvolvimento profissional, não só aos envolvidos diretamente nos projetos, mas há todos os colaboradores, como forma de garantir um pessoal mais qualificado nos processos de planejamento, controle e execução dos projetos.

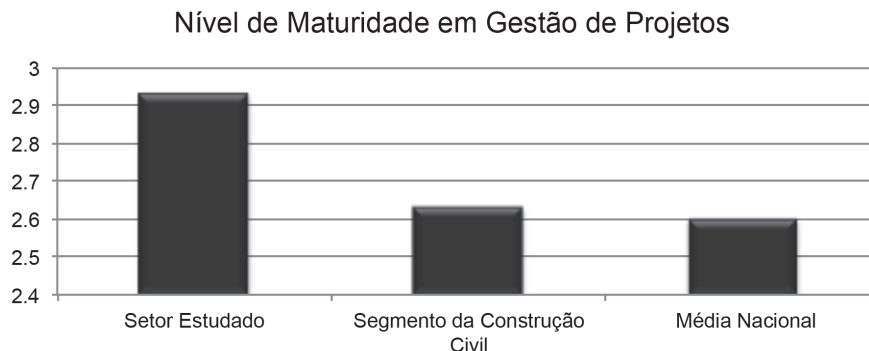
Dessa forma, identificou-se que o nível de maturidade encontrado está de acordo com as práticas de gestão do setor e por consequência da empresa, que envolvem o planejamento e a execução dos projetos, assim como existe uma relação evidente desse nível de maturidade com as estratégias do setor em detrimento à condução dos projetos.

4.1 SITUAÇÃO EM RELAÇÃO AO MERCADO

Em comparação com os índices obtidos pelo setor da construção dentro da pesquisa anual de maturidade inferida por Prado (2014), identifica-se que o setor de análise encontra-se 9,32% acima da expectativa inerente ao nível de maturidade em gestão de projetos obtido pelo segmento da construção civil. Além disso, tanto o segmento da construção como o setor em análise encontram-se

acima da média nacional de maturidade em gerenciamento de projetos, comprovando a relevância da gestão de projetos para o segmento da construção civil (FIGURA 5).

Figura 5 – Níveis de Maturidade em Gestão de Projetos



Fonte: Os autores (2018).

O fato do setor de Engenharia obter um desempenho superior aos padrões conhecidos de maturidade em gerenciamento de projetos indica que a referida abordagem admite uma relevância considerável e que existe um processo inicial de formalização de um modelo que incentive essa temática como sistema de gestão, bem como há sinais de que a cultura organizacional está cada vez mais se adaptando a esse novo perfil de gerenciamento e que o uso de ferramentas de gestão de projetos começa a alcançar espaço nas atividades organizacionais.

5 RECOMENDAÇÕES

De acordo com a metodologia proposta e os resultados inerentes à sua aplicação, o estudo sugere os seguintes pontos de melhorias no que se refere ao gerenciamento de projetos:

- *Disponibilização de melhores subsídios em relação às ferramentas para o gerenciamento de projetos.* A empresa deve investir em ferramentas da plataforma PMBOK, como o PMI, PERT/CPM, entre outros, uma vez que há necessidade evidente da aplicação dessas ferramentas como forma de consolidar ainda mais a gestão de projetos no setor e, por consequência, ampliar seu escopo na empresa;
- *Investimento em treinamento e capacitação adequados.* É importante promover ações de treinamento e capacitação na temática como forma de viabilizar o desenvolvimento de competências em gestão de projetos. Além disso, é preciso incentivar o compartilhamento de informações, a busca por soluções inovadoras e promover uma cultura organizacional que detenha o gerenciamento de projetos como um sistema de gestão eficaz;

- *Desenvolvimento um plano de maturidade em gestão de projetos.* Como o nível de maturidade apresentado é satisfatório para os padrões do segmento, uma alternativa seria desenvolver um plano de desenvolvimento da maturidade em gestão de projetos que acelere o processo de ascensão do setor de Engenharia ao nível Padronizado (3). Embora atuar nesse escopo implique em riscos consideráveis, a chance de sucesso também admite proporcionalidade, dessa forma, investir no desenvolvimento de um plano de maturidade pode proporcionar uma vantagem competitiva para a empresa;
- *Ampliação da análise para os demais setores da empresa.* Visando identificar o real impacto da gestão de projetos nestes setores e a influência destes no resultado aferido para o nível de maturidade em gestão de projetos do setor de Engenharia;
- *Aprimoramento das relações intra-organizacionais.* Como forma de envolver cada vez mais os colaboradores no contexto da gestão de projetos.

6 CONCLUSÕES

O estudo avaliou o nível de maturidade em gestão de projetos de uma empresa do setor da construção civil, utilizando o modelo MMGP. A empresa obteve um índice de maturidade considerável para seu segmento (2,93), compreendendo ao nível Conhecido (2) com forte tendência a um nível padronizado (3). O nível de maturidade obtido mostrou uma consolidação das práticas de gerenciamento de projetos, bem como a busca por um maior envolvimento dos demais setores nas decisões de projeto, a eficácia do sistema de informação e de gestão empregado e a possibilidade de abertura às ferramentas exclusivas da gestão de projetos como forma de potencializar o seu desempenho.

Além disso, o nível de maturidade também encontrou-se em paralelo às estratégias organizacionais, comprovando que a gestão de projetos é considerada no processo de planejamento e execução dos objetivos estratégicos da empresa. É importante enfatizar o desempenho insatisfatório da dimensão comportamental, ponto que precisa ser revisto pela empresa como forma de oferecer um ambiente participativo, envolvendo os todos colaboradores na gestão de projetos e nas decisões inerentes a estas responsabilidades. A pesquisa ainda sugere a ampliação do estudo de maturidade com a eventual aplicação do modelo MMGP em outros setores da empresa.

Outro ponto de destaque consiste no comparativo entre a situação organizacional e o mercado no que se refere à maturidade em gestão de projetos. Pôde-se observar que o desempenho da empresa em relação ao nível de maturidade do setor da construção civil foi superior, obtendo um valor acima da média esperada para o setor. Além disso, a empresa ainda encontra-se em níveis superiores aos apresentados pela média nacional, identificando que existem ações organizacionais fortemente voltadas para o desenvolvimento da maturidade em gestão de projetos.

Finalmente, com o estudo, concluiu-se que a busca por excelência na maturidade de gestão de projetos é um caminho viável, porém exige esforço, comprometimento e ações de inovação, por parte dos responsáveis pelo gerenciamento de projetos e por toda a equipe envolvida, sendo necessária a

conscientização da importância da aplicação de uma metodologia que possibilite a ampliação das ações de maturidade em projetos. A metodologia MMGP consiste num modelo eficiente, que pode gerar subsídios relevantes para a gestão de projetos da empresa, possibilitando melhorias efetivas no contexto organizacional, a disponibilização de uma estrutura organizacional adequada para projetos, a participação efetiva da equipe de projeto, o uso de sistemas de informação e das ferramentas de GP e o alinhamento estratégico à gestão de projetos.

REFERÊNCIAS

ALDABÓ, R. **Gerenciamento de Projetos:** procedimento básico e tapas essenciais / Ricardo Ald.abó. São Paulo: Artliber, 2001.

CARNEIRO, K. D. A.; MARTENS, C. D. P. Análise da maturidade em gestão de portfólio de projetos: o caso de uma instituição financeira de pequeno porte. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 252-279, 2012.

JUCÁ JÚNIOR, A. S.; CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C. Maturidade em gestão de projetos em pequenas empresas desenvolvedoras de software do polo de alta tecnologia de São Carlos. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 181-194, 2010.

KERZNER, H. **Gestão de projetos:** as melhores práticas. Tradução Lene Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LUKOSEVICIUS, A. P.; CAMPOS FILHO, L. A. N.; COSTA, H. G. **Maturidade em gerenciamento de projetos e desempenho de projetos.** Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção - Volume 7, 2007.

OLIVEIRA, J. Avaliação do nível de maturidade em gerenciamento de projetos no setor de engenharia de projetos de um estaleiro de grande porte no Nordeste Brasileiro. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v. 5, n. 3. dezembro, 2014.

PRADO, D. S. **Maturidade em gerenciamento de projetos.** V. 7. Nova Lima: Editora INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2008.

PRADO, D. S. **Questionário de avaliação de maturidade setorial:** modelo prado – MMGP. Versão 2.2.0, ano 2014. Disponível em: <http://www.maturityresearch.com/novosite/downloads/Maturidade-Modelo-Prado-MMGP-V2-2-0.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2018.

PRADO, D. S.; ARCHIBALD, R. D. **Maturidade Brasil 2012:** Pesquisa sobre maturidade em gerenciamento de projetos. Versão completa, 2012. Disponível em: http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html. Acesso em: 28 out. 2018.

PMI – Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK). 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SILVEIRA, G. A.; SBAGIA, R.; KRUGLIANSKAS, I. Fatores contribuintes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos em empresas brasileiras: um estudo empírico. Seminário Latino-iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC, 13, 2009, Cartagena de Indias. **Anais[...]**, 2009. v. 1. p. 1-20.

THIELMANN, R.; SILVA, C. H. Avaliação de maturidade em gestão de projetos: estudo de caso de um projeto automotivo. **GEPROS** – Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, ano 9, n. 2, p. 35-49, 2014.

TOLEDO, J. C.; SILVA, S. L.; MENDES, G. H. S.; JUGEND, D. Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 15, n.1, p. 117-134, 2008.

VASCONCELOS, D. C.; VASCONCELOS, A. M. C. A maturidade em gerenciamento de projetos logísticos aplicada a uma indústria automotiva cearense. **Revista de Gestão e Projetos** – GeP, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 159-180, 2012.

Recebido em: 30 de Março de 2018

Avaliado em: 5 de Maio de 2018

Aceito em: 10 de Agosto de 2018



A autenticidade desse artigo pode ser conferida no site <https://periodicos.set.edu.br>

1 Doutoranda em Engenharia de Produção – UFPE, Mestre em Engenharia de Produção – UFPA. Professora Cdo Centro Universitário Tiradentes.

2 Doutor em Engenharia de Produção – UFPE, Mestre em Engenharia de Produção – UFPE, Professor Adjunto da Universidade Federal de Campina Grande.

3 Doutora em Engenharia de Produção – UFPE, Mestre em Engenharia de Produção – UFPE, Professora Adjunta da Universidade Federal de Campina Grande.



Este artigo é licenciado na modalidade acesso abertosob a Atribuição-Compartilhalgual CC BY-SA



